

## **PENGARUH DISIPLIN, DIKLAT DAN PENGALAMAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DINAS PERIKANAN DAN KELAUTAN DI PROVINSI RIAU**

**Imran**

**Fakultas Ekonomi Universitas Lancang Kuning**

**Abstrak:** Kinerja pegawai merupakan suatu hal yang sangat penting dalam suatu organisasi yang menggerakkan seluruh kegiatan organisasi demi terwujudnya tujuan organisasi. Kinerja pegawai didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan suatu keahlian tertentu. Oleh karena itu manajemen harus mengarahkan agar pegawai dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik melalui disiplin, diklat dan pengalaman kerja. Penelitian yang dilakukan terhadap tiga variabel bebas yaitu disiplin, diklat dan pengalaman kerja dan satu variabel terikat yaitu kinerja pegawai. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh disiplin, diklat dan pengalaman kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Perikanan dan Kelautan di Provinsi Riau. Pembahasan dan pengujian yang dilakukan menggunakan analisis regresi dengan pengolahan menggunakan program statistik komputer SPSS Versi 17. Hasil penelitian menyatakan bahwa (1) Disiplin berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Perikanan dan Kelautan di Provinsi Riau sebesar 41,3%, (2) Diklat berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Perikanan dan Kelautan di Provinsi Riau sebesar 23,6%, (3) Pengalaman kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Perikanan dan Kelautan di Provinsi Riau sebesar 18,2% dan (4) Secara bersama-sama variabel disiplin, diklat dan pengalaman kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Perikanan dan Kelautan di Provinsi Riau 43,5 %.

**Abstract:** Employee performance is a very important thing in an organization that drives the organization's activities for the realization of organizational goals. Employee performance is defined as the ability of an employee to perform a particular skill. Therefore, management should be directed so that employees can perform their jobs well through discipline, training and work experience. Research conducted on three independent variables, namely discipline, training and work experience and the dependent variable is the performance of employees. This study aims to analyze the influence of discipline, training and work experience of the employee's performance Fisheries and Marine Provinsi Riau. Discussion and tests performed using regression analysis processing using a computer statistical program SPSS version 17. The results stated that (1) Discipline significantly affect the performance of employees in the Department of Fisheries and Marine Riau province to 41,3%, (2) Training effect on performance of employees in the Department of Fisheries and Marine Riau Province to 23,6%, (3) Work experience significantly affect the performance of employees Dinas fisheries and Marine in Riau Province to

*18,2% and (4) Taken together variable discipline, training and work experience affect the performance of employees in the Department of Fisheries and Marine Riau Province 43,5 %.*

**Kata Kunci:** Disiplin, Diklat dan Pengalaman Kerja.

## PENDAHULUAN

Pada umumnya masalah tenaga kerja merupakan masalah yang cukup kompleks didalam suatu organisasi, karena berhubungan dengan sumber daya manusia. Sumber daya yang diinginkan oleh suatu organisasi adalah sumber daya yang berkualitas sehingga dapat menghasilkan kinerja yang baik.

Pegawai adalah sebagai salah satu sumber daya manusia yang harus dikelola dengan baik, untuk mencapai tujuan yang merupakan kunci keberhasilan suatu organisasi. Pegawai merupakan salah satu aset yang berharga bagi organisasi, sebab hasil dan tujuan organisasi sedikit banyak tergantung pada pegawai dalam organisasi tersebut. Walaupun aspek teknologi dan ekonomi yang dimiliki begitu sempurna, oleh karena itu perlu pemeliharaan terhadap pegawai agar memiliki disiplin kerja yang tinggi yang berdampak positif bagi organisasi.

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya. (Mathis dan Jackson, 2006); kinerja pada dasarnya adalah apa yang dikerjakan dan yang tidak dikerjakan oleh karyawan. Kinerja (P) adalah hasil dari kemampuan/*Ability* (A) dikalikan dengan usaha/*Effort*

dikalikan dengan dukungan/*Support* (S) sehingga  $P = A \times E \times S$ . Kinerja karyawan mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi.

Kinerja pegawai merupakan suatu hal yang sangat penting dalam suatu organisasi yang menggerakkan seluruh kegiatan organisasi demi terwujudnya tujuan organisasi. (Lijan, 2012); menyatakan bahwa kinerja pegawai didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan suatu keahlian tertentu. Oleh karena itu manajemen harus mengarahkan agar pegawai dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik.

Kedisiplinan merupakan salah satu fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia. Disiplin yang baik mencerminkan besarnya tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong semangat kerja dan terwujudnya tujuan. Semakin baik disiplin karyawan, maka semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapai. Tanpa disiplin yang baik, sulit bagi organisasi mencapai hasil yang maksimal.

Disiplin menjadi sangat penting karena dengan disiplin maka pekerjaan yang dibebankan oleh perusahaan atau organisasi kepada pegawai dapat dilakukan dengan baik dan tepat waktu. Namun berdasarkan pengamatan yang dilakukan terhadap

pegawai di Dinas Perikanan dan Kelautan di Provinsi Riau masih belum memuaskan. Pada saat jam-jam kerja kantor, masih banyak pegawai yang terlihat di kedai/warung kopi dengan alasan sarapan dan juga hingga jam kantor masuk belum ada terlihat dengan alasan mengantar anak sekolah dan sebagainya. Hal ini mencerminkan bahwa disiplin pegawai yang ada saat ini masih belum maksimal. Dengan demikian dapat dijelaskan bahwa adanya keterkaitan antara disiplin dengan kinerja pegawai.

Pelatihan merupakan bagian yang tak terpisahkan dari usaha pembinaan terhadap karyawan secara menyeluruh. Program pelatihan dirancang untuk meningkatkan prestasi kerja, mengurangi absen dan perputaran, serta memperbaiki kepuasan kerja (Handoko, 2002);. Pelatihan dimaksudkan untuk meningkatkan keterampilan teknis pelaksanaan pekerjaan dari pegawai agar setiap pekerjaan yang dibebankan pada dirinya dapat diselesaikan dengan efektif dan efisien (Isyandi, 2004);. Walaupun pelatihan dapat membantu karyawan untuk mengerjakan pekerjaan mereka saat ini, keuntungan dari program pelatihan dapat diperoleh sepanjang kariernya dan dapat membantu peningkatan karirnya di masa mendatang (Rivai, 2004);.

Selain disiplin dan diklat, maka pengalaman kerja menjadi salah satu variabel yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Selain pendidikan formal yang harus dimiliki individu juga perlu memiliki pengalaman kerja, serta mampu beradaptasi dengan lingkungannya dalam organisasi, untuk

meniti suatu karir dan mengembangkan dirinya. Pengalaman kerja yang dimiliki oleh pekerja dalam organisasi yang berbeda-beda, sehingga hal ini disebabkan setiap pekerja mempunyai pengalaman dari pekerjaan yang berbeda-beda yang telah diselesaikan berulang-ulang dalam menempuh perjalanan karirnya. Pengalaman kerja yang dimiliki oleh pegawai Dinas Perikanan dan Kelautan di Provinsi Riau masih dikatakan minim yang disebabkan karena perubahan-perubahan atau mutasi yang sering dilakukan. Dengan demikian pekerjaan yang dilakukan menjadi kurang maksimal yang pada akhirnya akan berdampak terhadap kinerja pegawai.

### **Perumusan Masalah**

Penelitian ini hanya membahas masalah pengaruh disiplin, diklat, dan pengalaman kerja terhadap kinerja Pegawai Dinas Perikanan dan Kelautan Di Provinsi Riau.

1. Apakah terdapat pengaruh disiplin terhadap kinerja Pegawai Dinas Perikanan dan Kelautan Di Provinsi Riau?
2. Apakah terdapat pengaruh diklat terhadap kinerja Pegawai Dinas Perikanan dan Kelautan Di Provinsi Riau?
3. Apakah terdapat pengaruh pengalaman terhadap kinerja Pegawai Dinas Perikanan dan Kelautan Di Provinsi Riau?
4. Apakah terdapat pengaruh disiplin, diklat dan pengalaman kerja secara bersama-sama terhadap kinerja Pegawai Dinas Perikanan dan Kelautan Di Provinsi Riau?

## TINJAUAN PUSTAKA

Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang). Kinerja adalah hasil kerja seorang pegawai /karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya *standard target*, sasaran, atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama. Jika pegawai tidak melakukan pekerjaannya, maka suatu organisasi akan mengalami kegagalan.

(Prawiro Suntoro dan Tika, 2006); mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.

(Pamungkas dan Tjandra, 2005); kinerja adalah penampilan cara-cara untuk menghasilkan sesuatu hasil yang diperoleh dengan aktivitas yang dicapai dengan suatu unjuk kerja. Dengan demikian dari konsep yang ditawarkan tersebut dapat dipahami bahwa kinerja adalah konsep utama organisasi yang menunjukkan seberapa jauh tingkat kemampuan pelaksanaan tugas-tugas organisasi dalam rangka pencapaian tujuan.

(Simanjuntak Payaman J, 2005); dalam bukunya *Manajemen Dan Evaluasi Kinerja* memberikan gambaran bahwa kinerja suatu organisasi atau perusahaan adalah akumulasi kinerja semua individu yang bekerja di dalamnya. Dengan kata lain, upaya peningkatan kinerja organisasi

dilakukan melalui peningkatan kinerja masing-masing individu.

## Pengertian Kinerja Pegawai

(Bambang Kusriyanto dan Mangkunegara, 2006); menjelaskan bahwa perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu (lazimnya perjam). (Faustino Cardosa dan Mangkunegara, 2006); Ungkapan seperti output, efisiensi serta efektivitas sering dibutuhkan dengan produktivitas. (Anwar Prabu Mangkunegara, 2006); kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

## Prosedur Penyusunan Kinerja Pegawai

- 1) Review pada sasaran strategis  
Yaitu, pada bagian atau bidang mana si pegawai bekerja pada unit kerja tertentu, kemudian mempelajari sasaran strategis dan indikator kerja utama yang proses pencapaiannya berhubungan dengan bidang tugas pekerjaan.
- 2) Review tugas inti  
Yaitu, mempelajari tugas utama apa saja yang menjadi tanggung jawab karyawan.
- 3) Menyusun sasaran kinerja pegawai.  
Yaitu, berdasarkan hasil review dua langkah sebelumnya, sebaiknya 5-8 sasaran.
- 4) Menentukan bobot

- 5) Menentukan target dalam (angka, persen, jumlah) untuk setiap sasaran kinerja yang telah disusun.

### **Unsur-Unsur Penilaian Kinerja Pegawai**

(Undang-undang, Nomor 34 tahun 1999); tentang Pokok-pokok Kepegawaian menjelaskan bahwa beberapa unsur yang perlu diperhatikan dalam menyusun Daftar Penilaian Prestasi Pegawai (DP3) sebagai acuan penilaian prestasi kerja PNS sebagai berikut:

- 1) Kesetiaan
- 2) Prestasi Kerja
- 3) Kedisiplinan
- 4) Kreativitas
- 5) Kerja Sama
- 6) Prakarsa
- 7) Kecakapan
- 8) Kepemimpinan
- 9) Tanggung Jawab

### **Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Disiplin**

Disiplin salah satu langkah strategis untuk menciptakan pemerintahan yang bersih dan beribawa, sekaligus mengembalikan kredibilitas negara indonesia dihadapan masyarakat adalah membangun disiplin kerja dan kemampuan pegawai.

Pegawai Negeri Sipil sebagai pejabat publik yang diangkat dengan undang-undang yang mengatur hak dan kewajibannya untuk melayani kepentingan masyarakat, berada dalam suatu bingkai disiplin yang harus ditaati. Namun demikian dalam

kenyataannya yang dihadapi saat ini adalah masalah disiplin.

### **Pengalaman Kerja**

Pengalaman (*Senioritas*) yaitu promosi yang didasarkan pada lamanya pengalaman kerja karyawan. Pertimbangan promosi adalah pengalaman kerja seseorang yang terlalu lama bekerja dalam perusahaan mendapat prioritas utama dalam tindakan promosi (Hasibuan, 2004); Dengan pengalaman seseorang akan dapat mengembangkan kemampuannya sehingga karyawan akan tetap betah bekerja pada perusahaan dengan harapan sewaktu waktu akan dipromosikan. Kelemahannya karyawan yang kemampuannya terbatas karena sudah lama bekerja tetap dipromosikan.

### **Kerangka Pemikiran**

Kinerja merupakan gambaran tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi. (Mathis dan Jackson, 2006); kinerja pada dasarnya adalah apa yang dikerjakan dan yang tidak dikerjakan oleh karyawan. Kinerja (P) adalah hasil dari kemampuan/*Ability* (A) dikalikan dengan usaha/*Effort* dikalikan dengan dukungan/ *Support* (S) sehingga  $P = A \times E \times S$ . (Robbins, 2001); kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya.

## Hipotesis

Berdasarkan kerangka berpikir tersebut di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

1. Terdapat pengaruh Disiplin, Diklat, Pengalaman Kerja secara bersama sama terhadap kinerja pegawai Dinas Perikanan dan Kelautan Di Provinsi Riau.
2. Terdapat pengaruh Disiplin terhadap kinerja pegawai Dinas Perikanan dan Kelautan Di Provinsi Riau.
3. Terdapat pengaruh Diklat terhadap kinerja pegawai Dinas Perikanan dan Kelautan Di Provinsi Riau.
4. Terdapat pengaruh Pengalaman Kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Perikanan dan Kelautan Di Provinsi Riau.

## METODE PENELITIAN

Bentuk penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian deskriptif dengan menggunakan analisa kuantitatif yang menggambarkan kenyataan yang penulis teliti dengan metode deskriptif memusatkan perhatian pada masalah-masalah atau fenomena-fenomena yang ada pada saat penelitian dilakukan atau masalah yang bersifat aktual, kemudian menggambarkan fakta-fakta tentang masalah yang diselidiki serta diiringi dengan interpretasi rasional yang akurat. Dimana penelitian ini menjelaskan keadaan dari objek penelitian dan mencoba menganalisa untuk memberi kebenarannya berdasarkan data-data yang diperoleh. Sedangkan pendekatan kuantitatif diterapkan dengan menggunakan rumus statistik

untuk membantu dalam menganalisa data dan fakta yang diperoleh.

## Populasi dan Sampel

### Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang bekerja pada kantor Dinas Perikanan dan Kelautan di Provinsi Riau yang berjumlah 616 orang.

### Sampel

Pengambilan sampel dilakukan dengan teknik *cluster and stratified purposive random sampling*, maksudnya adalah sampel diambil sesuai bidang masing-masing yang dapat mewakili kelompoknya dengan tidak memilih-milih sampel yang akan dijadikan sebagai responden dalam penelitian ini. Artinya responden yang akan dijadikan sampel dalam penelitian ini diambil secara random (acak), yang berjumlah 86 orang.

### Sumber Data

- a. Data Primer, adalah data yang dikumpulkan penulis atau suatu badan diterbitkan oleh badan itu pula dan langsung dikumpulkan oleh peneliti dari sumber pertamanya.
- b. Data Sekunder, adalah data yang diperoleh dengan mengadakan pencatatan, pengamatan, dan pengkajian terhadap dokumen atau bahan tertulis.

### Teknik Analisa Data

Teknik analisa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik dengan menggunakan analisa kuantitatif untuk menguji pengaruh antarvariabel dan sejauh mana



hubungan antara variabel bebas (x) dan variabel terikat (y) yaitu dengan menggunakan :

### Analisis Regresi Linier Berganda

Untuk menguji hipotesis yaitu apakah ada pengaruh Disiplin, Diklat dan Pengalaman Kerja terhadap kinerja Pegawai Dinas Perikanan Kelautan di Provinsi Riau. Dilakukan Pengujian persamaan regresi berganda (*Multipel Regression*). Persamaan normal dari fungsi kinerja pegawai terhadap disiplin, diklat, dan pengalaman kerja diasumsikan sebagai berikut :

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + e$$

Dimana :

Y = Kinerja Pegawai

a = Konstanta

B<sub>1</sub>, B<sub>2</sub>, B<sub>3</sub> = Nilai koefisien variabel

X<sub>1</sub> = Variabel Disiplin

X<sub>2</sub> = Variabel Diklat

X<sub>3</sub> = Variabel Pengalamn Kerja

e = Residual atau kesalahan prediksi.

### Hipotesis Statistik

- H<sub>a</sub> :  $\rho_{yx1} \neq 0$  (Tidak terdapat pengaruh disiplin terhadap kinerja)  
 -H<sub>0</sub> :  $\rho_{yx1} = 0$  (Terdapat pengaruh disiplin terhadap kinerja)
- H<sub>a</sub> :  $\rho_{yx2} \neq 0$  (Tidak terdapat pengaruh diklat terhadap kinerja)  
 -H<sub>a</sub> :  $\rho_{yx2} = 0$  (Terdapat pengaruh diklat terhadap kinerja)
- H<sub>a</sub> :  $\rho_{yx3} \neq 0$  (Tidak terdapat pengaruh pengalaman terhadap kinerja)  
 -H<sub>a</sub> :  $\rho_{yx3} = 0$  (Terdapat pengaruh pengalaman terhadap kinerja)

- H<sub>0</sub> :  $\rho_{yx1x2x3} \neq 0$  (Tidak terdapat pengaruh Disiplin, Diklat, Pengalaman Kerja secara bersama-sama terhadap kinerja)  
 -H<sub>a</sub> :  $\rho_{yx1x2x3} = 0$  (Terdapat pengaruh Disiplin, Diklat, Pengalaman kerja terhadap Kinerja)

### Rancangan Uji Hipotesis

#### Uji t

Untuk menguji hipotesis penelitian ini dilakukan dengan uji t yaitu pengujian hipotesis variabel X terhadap variabel Y secara parsial atau satu persatu, dengan rumus sebagai berikut :

$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Dimana :

t = Nilai t

r = Koefisien Korelasi

n = Jumlah Sampel

#### Uji F

Uji F yaitu pengujian hipotesis variabel X terhadap variabel Y secara simultan atau secara bersama-sama dengan Rumus :

$$f = \frac{\frac{r^2}{k}}{(1-r^2) / (n-k-1)}$$

Dimana :

R= Koefisien Korelasi ganda yang ditemukan

k = Jumlah Variabel independen

n = Jumlah Sampel

F = F sig dengan standar alfa, 0,05

Kriteria pengujian sebagai berikut :

F :  $> 0,05$  tidak ada pengaruh antara Disiplin, Diklat dan

Pengalaman Kerja Pegawai Dinas Perikanan dan Kelautan Provinsi Riau. Fsig : < 0,05 ada pengaruh antara Disiplin, Diklat dan Pengalaman Kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Perikanan dan Kelautan Provinsi Riau.

### Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji Validitas adalah uji untuk mengetahui tingkat valid dari instrumen kuisioner yang dipergunakan dalam pengumpulan data. Suatu instrumen dikatakan valid jika instrumen ini mampu mengukur apa saja yang hendak diukurnya. Pengujian validitas dimaksudkan untuk melihat konsistensi variabel independen dengan apa yang akan diukur dan untuk mengetahui seberapa jauh alat pengukur dapat memberikan gambaran terhadap obyek yang diteliti. Dengan demikian diharapkan kuisioner yang digunakan dapat berfungsi sebagai alat pengumpul data yang akurat dan dapat dipercaya.

(Sekaran, 2003); validitas menunjukkan ketepatan dan kecermatan alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Untuk mengetahui konsistensi dan akurasi data yang dikumpulkan dari penggunaan instrumen kuisioner dilakukan uji validitas dengan menggunakan korelasi Spearman Rank. Sebuah item dikatakan valid bila  $r_{hitung} > r_{tabel}$  (Sugiyono, 2008); (Ghozali, 2005); uji validitas data digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuisioner. Validitas diukur dengan menggunakan formula korelasi Product Momen, dengan rumus :

$$r_{xy} = \frac{n(\sum xy - (\sum x)(\sum y))}{\sqrt{\{n \sum x^2 - (\sum x)^2\} \{n \sum y^2 - (\sum y)^2\}}}$$

Keterangan :

$r_{xy}$  = Koefisien Korelasi ( x ) dengan ( y )

X = Hasil Pengukuran Validitas

Y = Kriteria yang Dipakai

N = Jumlah responden

Untuk mengukur validitas butir-butir pernyataan dilakukan dengan cara membandingkan koefisien korelasi dengan nilai kritisnya pada  $\alpha=0,05$ .

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui adanya konsistensi alat ukur dalam penggunaannya atau dapat dikatakan bahwa reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu instrumen dapat memberikan hasil pengukuran yang konsisten. jika pengukuran dilakukan berulang-ulang. (Ghozali, 2005); uji reliabilitas ditujukan untuk menguji sejauh mana suatu hasil pengukuran relatif konsisten apabila pengukuran diulangi dua kali atau lebih. Dengan rumus :

$$r_{LL} = \frac{k}{k-1} + \left\{ \frac{1 - \sum s_i^2}{s_1^2} \right\}$$

Keterangan :

$r_{LL}$  = Koefisien reliabilitas instrument

k = Banyaknya butir pernyataan

$\sum s_i^2$  =Jumlah Varians Skor butir

$s_1^2$  =Varian skor Total,

Untuk menentukan instrument dilakukan dengan cara membandingkan koefisien alpha dengan nilai kritisnya pada  $\alpha = 0,05$ .



## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Hasil**

Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel bebas yang terdiri dari disiplin, diklat dan pengalaman kerja dipergunakan dalam penelitian ini secara bersama-sama maupun secara individu mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Perikanan dan Kelautan di Provinsi Riau.

Variabel Disiplin, Diklat dan Pengalaman Kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Perikanan dan Kelautan di Provinsi Riau. Analisa secara kualitatif tentang masing-masing variabel dapat diuraikan sebagai berikut:

### **Disiplin Secara Parsial Berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai**

Faktor disiplin dalam penelitian ini terbukti secara parsial memberikan kontribusi yang signifikan dalam mempengaruhi kinerja pegawai. Dalam hal ini faktor-faktor disiplin melalui indikator yang meliputi (1) Uraian Tugas, (2) Pelaksanaan Tugas, (3) Kejelasan Tugas, (4) Cakupan Tugas, (5) Sanksi/Hukuman, (6) Ketegasan, (7) Keteladanan, (8) Kesejahteraan, (9) Keadilan dan (10) Keteladanan berdasarkan teoritis dan memahami teori-teori nampaknya mempengaruhi secara signifikan dalam meningkatkan kinerja pegawai Dinas Perikanan dan Kelautan di Provinsi Riau. Adanya pengaruh yang signifikan antara variabel disiplin terhadap kinerja pegawai juga dapat dilihat dari hasil deskripsi data mengenai variabel

disiplin memiliki rata-rata 4,20 dan tingkat pencapaian 83,99%.

Kontribusi dari variabel disiplin terhadap kinerja pegawai Dinas Perikanan dan Kelautan di Provinsi Riau adalah 0,413 dapat diartikan juga bahwa indikator disiplin yang digunakan dalam penelitian ini dapat memberikan kontribusi yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

### **Diklat Secara Parsial Berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai**

Variabel diklat dalam penelitian ini terbukti tidak mampu memberikan kontribusi yang positif dan signifikan dalam mempengaruhi kinerja pegawai. Hal ini berarti faktor-faktor diklat yang meliputi : Metode, Materi, Mentor, Fasilitas Diklat, Peningkatan Pengetahuan, Profesional, Penggunaan peralatan, Kebutuhan Audience dan Pemahaman secara umum belum dapat memberikan kontribusi yang positif terhadap kinerja pegawai Dinas Perikanan dan Kelautan di Provinsi Riau.

### **Pengalaman Kerja Secara Parsial Berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai**

Faktor pengalaman kerja dalam penelitian ini terbukti secara parsial memberikan kontribusi yang signifikan dalam mempengaruhi kinerja pegawai. Dalam hal ini faktor-faktor disiplin melalui indikator yang meliputi : Kerja Ibadah, Sikap terhadap Organisasi, Sikap Terhadap orang lain, Bekerja Keras, Inisiatif yang baik, Dedikasi Tinggi, Pengabdian, Siap menanggung resiko dan Tanggap mengerjakan Tugas berdasarkan

teoritis dan memahami teori-teori nampaknya mempengaruhi secara signifikan dalam meningkatkan kinerja pegawai Dinas Perikanan dan Kelautan di Provinsi Riau. Adanya pengaruh yang signifikan antara variabel pengalaman kerja terhadap kinerja pegawai juga dapat dilihat dari hasil deskripsi data mengenai variabel pengalaman kerja memiliki rata-rata 4,14 dan tingkat pencapaian 82,85%.

### **Disiplin, Diklat dan Pengalaman Kerja Secara Bersama-sama**

### **Berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa Disiplin, Diklat dan Pengalaman Kerja dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Ketiga variabel ini dapat mempengaruhi kinerja pegawai sebesar 43,50%, artinya kinerja pegawai dipengaruhi oleh disiplin, diklat dan pengalaman kerja sebesar 43,50% dan sisanya 56,50% (100%-43,50%) dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

### **Pembahasan**

**Tabel 1**  
**Hasil Kuesioner Variabel Disiplin ( $X_1$ ) Atas Pernyataan dari 86 Responden**

No	Pernyataan	Jawaban					TCR	Skor
		SSS	SS	S	TS	STS		
1	Pegawai bertanggungjawab atas uraian tugas yang diberikan	26	45	15	0	0	82,56	4,13
2	Pegawai memiliki komitmen terhadap pelaksanaan tugas yang diberikan pimpinan	22	46	17	1	0	80,07	4,03
3	Pegawai memahami kecakupan tugas yang diberikan pimpinan	23	45	18	0	0	81,16	4,06
4	Sanksi yang diberikan bertujuan untuk memperbaiki perilaku disiplin pegawai	21	44	21	0	0	80,00	4,00
5	Pimpinan bersikap tegas terhadap pelanggaran yang terjadi	30	39	17	0	0	83,02	4,15
6	Pimpinan memberikan teladan disiplin yang baik kepada bawahannya	29	41	16	0	0	83,02	4,15
7	Kesejahteraan pegawai	25	52	9	0	0	83,72	4,19

	selalu diperhatikan oleh pimpinan							
8	Disiplin yang ditegakkan mampu memperbaiki sikap disiplin kearah yang lebih baik secara adil	32	46	8	0	0	85,58	4,28
9	Pengawasan dilakukan kepada seluruh pegawai tanpa kecuali oleh pimpinan	44	39	3	0	0	89,53	4,48
10	Pegawai belajar dari pelanggaran yang dilakukannya dalam bekerja	33	45	8	0	0	85,81	4,29
11	Pegawai saling mengingatkan untuk berperilaku tertib kepada rekan kerjanya	42	40	4	0	0	88,84	4,44
	Rata-Rata	<b>29,73</b>	<b>43,82</b>	<b>12,36</b>	<b>0,09</b>	<b>0,00</b>	<b>83,99</b>	<b>4,20</b>

Sumber : Data Olahan, 2013

Berdasarkan uraian tersebut di atas dapat dijelaskan bahwa rata-rata tingkat capaian adalah sebesar 83,99%. Dengan tingkat ini sudah memenuhi

kriteria, sebab hanya terdapat 16,01% disiplin pegawai yang belum terpenuhi.

### Deskripsi Variabel Diklat ( $X_2$ )

**Tabel 2**  
**Hasil Kuesioner Variabel Diklat ( $X_2$ ) Atas Pernyataan dari 86 Responden**

No	Pernyataan	Jawaban					TCR	Skor
		SSS	SS	S	TS	STS		
1	Diklat dilakukan dengan metode bervariasi	22	45	19	0	0	80,7	4,03
2	Materi diklat yang diberikan <i>up to date</i>	32	43	11	0	0	84,88	4,24
3	Diklat menggunakan mentor dan pembicara yang berpengalaman	28	46	12	0	0	83,72	4,19
4	Fasilitas audio visual digunakan dengan baik saat diklat	27	42	17	0	0	82,33	4,12

5	Pegawai merasakan pengetahuannya meningkat setelah mengikuti diklat	34	44	8	0	0	86,05	4,30
6	Diklat membantu mengembangkan perilaku profesional	26	40	20	0	0	81,4	4,07
7	Diklat mencakup peningkatan keterampilan menggunakan peralatan kerja	30	47	9	0	0	84,88	4,24
8	Materi diklat diberikan sesuai kebutuhan audience	39	42	5	0	0	87,91	4,39
9	Metode diklat sesuai dengan materi yang disampaikan	34	49	3	0	0	87,21	4,36
10	Pembicara mampu mempermudah penyampaian materi terhadap audience	33	43	10	0	0	85,35	4,27
11	Pegawai memahami seluruh materi yang disampaikan oleh narasumber saat diklat dilaksanakan	25	52	9	0	0	83,72	4,19
<b>Rata-Rata</b>		<b>30,00</b>	<b>44,82</b>	<b>11,18</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>84,38</b>	<b>4,22</b>

Sumber : Data Olahan, 2013

Berdasarkan uraian tersebut di atas, dapat dijelaskan bahwa rata-rata diklat adalah pada tingkat capaian (TCR) sebesar 84,38%. Dengan tingkat capaian yang hampir maksimal

(100%) dapat disimpulkan bahwa diklat hampir terpenuhi semua, artinya secara rata-rata hanya 15,62% diklat yang belum terpenuhi.

### Deskripsi Variabel Pengalaman Kerja (X<sub>3</sub>)

**Tabel 3**  
**Hasil Kuesioner Variabel Pengalaman Kerja (X<sub>3</sub>) Atas Pernyataan dari 86 Responden**

No	Pernyataan	Jawaban					TCR	Skor
		SSS	SS	S	TS	STS		

1	Bekerja adalah ibadah	28	40	18	0	0	82,33	4,12
2	Pekerjaan yang pegawai lakukan dirasakan bermakna bagi dirinya dan orang lain	32	35	19	0	0	83,02	4,15
3	Pegawai berlaku jujur dan menjauhi KKN	23	47	16	0	0	81,63	4,08
4	Pegawai berkomitmen untuk bekerja memberikan yang terbaik	26	42	18	0	0	81,86	4,09
5	Pegawai berinisiatif mengambil tindakan yang diperlukan sebelum diperintahkan pimpinan	33	46	7	0	0	86,05	4,30
6	Pegawai berinisiatif mengambil tindakan yang diperlukan sebelum diperintah pimpinan	31	46	9	0	0	85,12	4,26
7	Pekerjaan dilakukan penuh dedikasi tinggi	27	48	11	0	0	83,72	4,19
8	Pegawai mengabdikan diri kepada negara melalui pekerjaan	29	42	15	0	0	83,26	4,16
9	Pegawai berani menanggung resiko secara penuh	36	35	14	1	0	84,65	4,23
10	Pegawai siap ditempatkan sesuai dengan perintah Tugas	21	42	23	0	0	79,53	4,98
11	Pegawai selalu tanggap dalam mengerjakan tugas	22	43	21	0	0	80,23	4,01
<b>Rata-Rata</b>		<b>28,00</b>	<b>42,36</b>	<b>15,55</b>	<b>0,09</b>	<b>0,00</b>	<b>82,85</b>	<b>4,14</b>

Sumber : Data Olahan, 2013

Berdasarkan uraian tersebut di atas, dapat dijelaskan bahwa rata-rata pengalaman kerja adalah pada tingkat capaian (TCR) sebesar 82,85%. Dengan tingkat capaian yang hampir

maksimal (100%) dapat disimpulkan bahwa pengalaman kerja hampir terpenuhi semua, artinya secara rata-rata hanya 17,15% pengalaman yang belum terpenuhi.

## Deskripsi Data Kinerja Pegawai (Y)

**Tabel 4**  
**Hasil Kuesioner Variabel Kinerja Pegawai (Y) Atas Pertanyaan dari 86 Responden**

No	Pernyataan	Jawaban					TCR	Skor
		SSS	SS	S	TS	STS		
1	Pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan patuh dan taat aturan	22	44	20	0	0	80,47	4,02
2	Pegawai aktif berpartisipasi dalam berbagai kegiatan instansi dan menguasai Iptek	20	41	24	1	0	78,60	3,93
3	Pelatihan pegawai penting dilakukan untuk menunjang pekerjaan	29	40	17	0	0	82,79	4,14
4	Pegawai memahami lingkup pekerjaan dan penuh tanggungjawab	33	36	17	0	0	83,72	4,19
5	Pegawai memiliki ketepatan, ketelitian, keterampilan dan kebersihan dalam bekerja	31	46	9	0	0	85,12	4,25
6	Pegawai mempunyai kecepatan menggunakan peralatan kerja secara efektif	44	39	3	0	0	89,53	4,48
7	Pegawai berperilaku sopan santun dalam bekerja	30	46	10	0	0	84,65	4,23
8	Pegawai memiliki wawasan yang luas dan berkeinginan untuk maju dalam bekerja	42	40	4	0	0	88,84	4,44
9	Pegawai sehat jasmani dan rohani dalam bekerja	33	44	7	2	0	85,12	4,25
10	Dalam bekerja pegawai patuh dan taat pada instruksi pimpinan	33	46	7	0	0	86,05	4,30
11	Pegawai memiliki inisiatif, rajin dan hati-hati dalam bekerja	39	42	5	0	0	87,91	4,39
	<b>Rata-Rata</b>	<b>32,36</b>	<b>42,18</b>	<b>11,18</b>	<b>0,27</b>	<b>0,00</b>	<b>84,80</b>	<b>4,24</b>

Sumber : Data Olahan, 2013

Berdasarkan uraian tersebut di atas, dapat dijelaskan bahwa rata-rata kinerja pegawai adalah pada tingkat

capaian (TCR) sebesar 84,80%. Dengan tingkat capaian yang hampir maksimal (100%) dapat disimpulkan



bahwa kinerja pegawai hampir terpenuhi semua, artinya secara rata-rata hanya 15,20% kinerja pegawai yang belum terpenuhi.

#### Uji Validitas Instrumen

Tujuan uji validitas adalah untuk memastikan secara statistik apakah butir pertanyaan yang digunakan valid atau tidak dalam arti

dapat digunakan dalam pengambilan data penelitian. Dalam pengujian ini digunakan uji terpakai, yaitu kuisioner yang sudah terkumpul dan dilakukan tabulasi. Dari 86 kuisioner yang dibagikan kepada responden ternyata 86 kuisioner dikembalikan, sehingga total kuisioner yang dapat dijadikan sumber data berjumlah 86 kuisioner.

#### Disiplin ( $X_1$ )

**Tabel 5**  
**Hasil Uji Validitas Instrumen Disiplin**

No Butir	Koefisien Korelasi $r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Status
1	,0050	0,213	Tidak Valid
2	,1005	0,213	Tidak Valid
3	,3020	0,213	Valid
4	,3000	0,213	Valid
5	,0589	0,213	Tidak Valid
6	,2196	0,213	Valid
7	,2885	0,213	Valid
8	,3971	0,213	Valid
9	,2497	0,213	Valid
10	,2654	0,213	Valid
11	,4161	0,213	Valid

Sumber: Data Olahan, 2013

Berdasarkan hasil uji coba instrumen penelitian diperoleh kesimpulan bahwa 11 item alat ukur tersebut yang dinyatakan valid sebanyak 8 item. Item yang tidak valid adalah item 1, 2 dan 5. Pengujian

distribusi ( $r_{tabel}$ ) untuk  $\alpha = 5\%$  dengan  $n = 86$  dengan uji dua sisi kaidah keputusan  $= r_{hitung} > r_{tabel}$  berarti valid. Hal ini menunjukkan bahwa tidak seluruh pertanyaan dapat dijadikan indikator dalam penelitian ini.

#### Diklat ( $X_2$ )

**Tabel 6**  
**Hasil Uji Validitas Instrumen Diklat**

No Butir	Koefisien Korelasi $r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Status
1	,2926	0,213	Valid

2	,2592	0,213	Valid
3	,0831	0,213	Tidak Valid
4	,1282	0,213	Tidak Valid
5	,2950	0,213	Valid
6	,2745	0,213	Valid
7	,0034	0,213	Tidak Valid
8	,2997	0,213	Valid
9	,2459	0,213	Valid
10	,2724	0,213	Valid
11	,2149	0,213	Valid

Sumber: Data Olahan, 2013

Berdasarkan hasil uji coba instrumen penelitian diperoleh kesimpulan bahwa 11 item alat ukur tersebut yang dinyatakan valid sebanyak 8 item, sedangkan 3 item dinyatakan tidak valid yaitu item 3, 4

dan item 7. Pengujian distribusi ( $r_{\text{tabel}}$ ) untuk  $\alpha = 5\%$  dengan  $n = 86$  dengan uji dua sisi kaidah keputusan  $= r_{\text{hitung}} > r_{\text{tabel}}$  berarti valid. Dengan demikian tidak semua instrumen dapat dijadikan indikator dalam penelitian ini.

### Pengalaman Kerja (X3)

**Tabel 7**  
**Hasil Uji Validitas Instrumen Pengalaman Kerja**

No Butir	Koefisien Korelasi $r_{\text{hitung}}$	$r_{\text{tabel}}$	Status
1	,0180	0,213	Tidak Valid
2	,2884	0,213	Valid
3	,3143	0,213	Valid
4	,2940	0,213	Valid
5	,2502	0,213	Valid
6	,2744	0,213	Valid
7	,3270	0,213	Valid
8	,3333	0,213	Valid
9	,0066	0,213	Tidak Valid
10	,0309	0,213	Tidak Valid
11	,2981	0,213	Valid

Sumber: Data Olahan, 2013

Berdasarkan hasil uji coba instrumen penelitian diperoleh kesimpulan bahwa 11 item alat ukur tersebut yang dinyatakan valid sebanyak 8 item, sedangkan 3 item

dinyatakan tidak valid yaitu item 1, item 9 dan item 10. Pengujian distribusi ( $r_{\text{tabel}}$ ) untuk  $\alpha = 5\%$  dengan  $n = 86$  dengan uji dua sisi kaidah keputusan  $= r_{\text{hitung}} > r_{\text{tabel}}$  berarti valid.

Berdasarkan hasil uji validitas terdapat 3 instrumen yang tidak valid yaitu instrumen 1, 9 dan 10. Dengan

demikian instrumen tersebut dinyatakan gugur.

### Kinerja Pegawai ( Y )

**Tabel 8**  
**Hasil Uji Validitas Instrumen Kinerja Pegawai**

No Butir	Koefisien Korelasi $r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Status
1	,1823	0,213	Tidak Valid
2	,1049	0,213	Tidak Valid
3	,2693	0,213	Valid
4	,2915	0,213	Valid
5	,2375	0,213	Valid
6	,3025	0,213	Valid
7	,5729	0,213	Valid
8	,5068	0,213	Valid
9	,2589	0,213	Valid
10	,2752	0,213	Valid
11	,0012	0,213	Tidak Valid

Sumber: Data Olahan, 2013

Berdasarkan hasil uji coba instrumen penelitian diperoleh kesimpulan bahwa 11 item alat ukur tersebut yang dinyatakan valid sebanyak 8 item, sedangkan 3 item dinyatakan tidak valid yaitu item 1, item 2 dan item 11. Pengujian distribusi ( $r_{tabel}$ ) untuk  $\alpha = 5\%$  dengan  $n = 86$  dengan uji dua sisi kaidah keputusan =  $r_{hitung} > r_{tabel}$  berarti valid. Berdasarkan hasil uji validitas terdapat 3 instrumen yang tidak valid yaitu instrumen 1, 2 dan 11. Dengan demikian instrumen tersebut dinyatakan gugur.

### Uji Reliabilitas

Dalam pengujian ini dilakukan dengan cara pengukuran sekali (*one shot*), dibantu dengan program SPSS versi 17 yang memberikan fasilitas untuk reliabilitas dengan uji statistik Cronbach Alpha ( $\alpha$ ). Suatu variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach Alpha ( $\alpha$ )  $> 0,60$  (Nulally, dalam Ghazali;2001). Hasil uji reliabilitas pertanyaan tentang variabel-variabel penelitian dapat diringkas sebagaimana yang disajikan dalam tabel 9 berikut:

**Tabel 9**  
**Ringkasan Hasil Pengujian Reliabilitas**

Variabel	Koef. Alpha	r-kritis	Status
Disiplin ( $X_1$ )	0,6583	0,600	Reliabel
Diklat ( $X_2$ )	0,6463	0,600	Reliabel
Pengalaman Kerja ( $X_3$ )	0,6821	0,600	Reliabel
Kinerja Pegawai (Y)	0,6109	0,600	Reliabel

Sumber: Data Olahan, 2013

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang dilakukan dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Disiplin berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Perikanan dan Kelautan di Provinsi Riau sebesar 41,3%.
2. Diklat berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Perikanan dan Kelautan di Provinsi Riau sebesar 23,6%
3. Pengalaman kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Perikanan dan Kelautan di Provinsi Riau sebesar 18,2%
4. Secara bersama-sama variabel disiplin, diklat dan pengalaman kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Perikanan dan Kelautan di Provinsi Riau sebesar 43,5%.

### Saran

Menindaklanjuti kesimpulan dalam penelitian ini, maka dapat dikemukakan beberapa rekomendasi sekaligus saran-saran sebagai berikut:

1. Faktor Disiplin berdasarkan hasil penelitian mempunyai pengaruh

yang signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Perikanan dan Kelautan di Provinsi Riau. Disiplin hendaknya dapat ditingkatkan dalam rangka memberikan kontribusi yang lebih baik terhadap kinerja pegawai.

2. Disarankan kepada Dinas Perikanan dan Kelautan di Provinsi Riau bagi Pegawai yang kurang disiplin harus diberikan tindakan tegas dan sebaiknya dilakukan pemotongan penghasilan.
3. Disarankan kepada Dinas Perikanan dan Kelautan di Provinsi Riau untuk lebih sering melaksanakan Diklat terhadap Pegawainya sehingga kualitas dan kemampuan pegawai meningkat dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat dan tercapainya target kerja yang diberikan.
4. Dalam hal objek penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti-peneliti berikutnya disarankan untuk meneliti lebih lanjut variabel yang lain yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai Dinas Perikanan dan Kelautan di Provinsi Riau dari objek penelitian ini.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Dessler, Gary, 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Alih Bahasa Benyamin Molan Edisi Bahasa Indonesia, Jilid Kedua, Prenhallindo, Jakarta.
- Fernanda, Desi, 2012, *Etika Organisasi Pemerintah*, (Edisi Ketiga Cetakan ke-4 ), Lembaga Administrasi Negara, Jakarta.
- Ghozali, Imam, 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Edisi 1, Badan Penerbit Undip, Semarang.
- Hasibuan, Malayu SP, 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusi*, Edisi Revisi. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Henry Simamora, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Kedua, Penerbit Prenhallindo, Jakarta
- Isyandi, B, 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Perspektif Global*, Unri Press, Pekanbaru
- Istijanto, 2008. *Riset Sumber Daya Manusia*, Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Kasali, Rhenald, 2007, *Manajemen Perubahan dan Manajemen Harapan*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Laudon, Kenneth, C, Laudon, Jane, P, 2007, *Sistem Informasi Manajemen Edisi 10*, Salemba Empat, Jakarta.
- Luthans, F., 2005. *Organizational Behavior*, Mc Graw-Hill Book Co-Singapore, Singapura.
- Mangkunegara, AA. Anwar Prabu, 2006, *Evaluasi Kinerja SDM*, Remaja Rosda Karya, Bandung.
- Moeheriono, 2012, *Indikator Kinerja Utama Cetakan Ke – 2*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Moeljono, Djokosantoso, 2003, *Budaya Korporat dan Keunggulan Korporat*, PT. Alex Media Komputindo, Jakarta.
- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Remaja Rosda Karya, Bandung.

- Mathis, Robert., John. H, Jackson, 2006. *Manajemen Sumberdaya Manusia*, Terjemahan, Salemba Empat, Jakarta.
- Nasution, Mulia, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Grafindo Persada, Jakarta
- Nitisemito, Alex, 2003, *Manajemen Personalialia* , Ghalia Indonesia, Jakarta
- Simanjuntak, Payaman J, 2005, *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*, Lembaga Penerbit FE- UI, Jakarta.
- Sobirin, Ahmad, 2007, *Budaya Organisasi*, STIM YKPN, Yogyakarta.
- Sudharmayanti, 2003, *Good Governance (Pemerintahan Yang Baik) DalamRangka Otonomi Daerah Upaya Membangun Organisasi Efektif dan Efisie.*, CV. Mandar Maju,Bandung.
- Sugiyono, 2005, *MetodePenelitian Administrasi*, Alfabeta, Bandung.
- Suradji, 2012, *Manajemen Kepegawaian Negara*, (Edisi Ketiga Cetakan ke-4), Lembaga Administrasi Negara, Jakarta.
- Tika, Moh. Pabundu, 2006, *Budaya Organisasi dan Peningkatan KinerjaPerusahaan*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Tjandra, W. Riawan, dkk, 2005, *Peningkatan Kapasitas Pemerintah Daerah Dalam Pelayanan Publik*, Pembaruan, Yogyakarta.
- Tjuju dan Suwatno, 2008, *Pelatihan Dalam Manajemen Sumber Daya Perusahaan*. Alfabeta, Bandung
- Wibowo, 2012, *Manajemen Kinerja – Edisi Ketiga Cetakan Ke –6*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.